

**Membangun Merek dengan Mengakuisisi Perusahaan :  
Realitas Merek-Merek yang Berhasil  
(Studi Kasus – COCA COLA, STARBUCKS & HM  
SAMPOERNA)**

**S. Pantja Djati**

**Abstrak:** Membangun sebuah merek sebagai investasi yang cukup panjang dan akan menghasilkan suatu keuntungan besar bagi perusahaan. Pada kenyataannya banyak merek-merek internasional yang sudah berhasil untuk jangka waktu yang panjang sampai saat ini, sebab ia sudah berhasil dalam merencanakan suatu merek. Pada beberapa waktu ternyata nilai suatu merek melebihi dari total asset perusahaan, tanah dan mesin yang dimiliki perusahaan, karena citra merek yang tinggi bisa mendatangkan keuntungan yang besar. Pada beberapa kasus di perusahaan pada dasarnya investasi dengan membeli perusahaan memiliki kecenderungan untuk mempertahankan merek mula-mula, yaitu merek yang sejak awal dibeli yang sudah cukup kuat di benak konsumen. Membuat merek baru lebih beresiko dan perlu biaya mahal. Justru dengan mengakuisisi perusahaan untuk menambah portofolio merek perusahaan.

**Kata kunci:** kajian tentang merek, akuisisi perusahaan, membangun merek, manajemen merek dan investasi merek

## **PENDAHULUAN**

Terjadi perubahan yang sangat besar dalam dunia pemasaran khususnya setelah munculnya konsep merek sebagai aset kunci perusahaan. Pertimbangan ini terlihat dengan meningkatnya peranan brand dalam riset pemasaran (Malhotra, Peterson & Kleiser, 1999) dan manajemen praktis (Aaker 1996; Murphy 1998), dimana hasil dari pertemuan dua konsep teoritis tersebut mengarah pada bidang manajemen strategik dan pemasaran. Lebih lanjut didapatkan bahwa terjadi redefinisi ulang persepsi secara akademis maupun manajerial tentang peran dan pentingnya brand dalam pembentukan strategi (Kapferer 1992; Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1998). Niall Fitzgerald, co-chairman dari UNILEVER, sebuah perusahaan grup kolaborasi Inggris dan Belanda menyadari perubahan ini saat mengatakan “ *We’re not a manufacturing company any more, we’re a brand marketing group that happens to make some of its products* ” (Willman, 2000). Stephen King dari WPP Group London juga mengatakan “*A product is something that is made in factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless*”.

Artikel ini ditulis diawali dengan gagasan yang muncul dalam Jurnal Manajemen Pemasaran berjudul *Mini Cases on Brand Reality* yang ditulis oleh Chris Macrae. Pada pembahasan tersebut Christ berupaya untuk mengumpulkan kasus-kasus berdasarkan uraian para praktisi salah satunya tentang bagaimana profil realitas merek disusun dan diukur keberhasilannya. Pada tulisan ini gagasan diarahkan pada studi

---

*S. Pantja Djati adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya*

kasus tiga perusahaan antara lain Coca Cola, Starbucks dan HM Sampoerna yang perusahaannya telah dibeli oleh investor dan merek-merek yang dimilikinya 'dibangun kembali' / dilanjutkan oleh pemilik yang baru.

Tiga cuplikan kasus tersebut adalah gambaran dari tiga perusahaan yang merupakan pemilik merek-merek yang cukup terkenal yang sudah bertahan lebih dari 15 tahun di dunia. Coca Cola dan Starbucks merupakan perusahaan global sedangkan HM Sampoerna adalah perusahaan multinasional. Merek-merek yang dimiliki oleh ketiga perusahaan tersebut dinilai cukup kuat, Coca Cola dan Starbucks tentu tidak diragukan sedangkan merek-merek yang dimiliki HM Sampoerna saat ini walau masih memiliki kekuatan di Indonesia dan beberapa negara lain namun kini sudah dimiliki oleh Philip Morris yang merupakan pemilik merek terkenal Marlboro. Seharusnya kesuksesan merek-merek rokok milik HM Sampoerna dapat menjadi lebih mudah untuk pasar regional maupun global dengan manajemen dari pemilik yang baru.

Secara umum merek yang kuat adalah (1) berharga, yaitu dalam pengembangan mereka dapat membantu perusahaan untuk membuka peluang / kesempatan (melalui *brand extension*) dan menetralkan ancaman lingkungan persaingan; (2) jarang dimiliki oleh kompetitor saat ini maupun kompetitor potensial; (3) mahal untuk ditiru dan (4) tidak ada pengganti / substitutor strategis (Barney, 1991). Coca Cola & Starbucks menggunakan *corporate brand* Coca Cola atau biasa dikenal sebagai Coke, Starbucks menggunakan nama yang sama untuk semua kafe-kafanya di seluruh dunia sedangkan HM Sampoerna dengan beberapa mereknya yang terkenal Dji Sam Soe & A-Mild (X-Mild, Sampoerna Exclusive & Sampoerna Hijau tidak dimasukkan dalam kategori merek kuat karena masih merupakan merek yang masih berusaha dibangun oleh perusahaan).

Banyak orang percaya bahwa isu fundamental dalam pemasaran adalah meyakinkan calon konsumen bahwa perusahaan memiliki produk atau jasa yang lebih baik. Kata-kata yang sering muncul adalah 'Kita mungkin bukan yang pertama tetapi kita akan menjadi yang lebih baik'. Hal ini mungkin benar, tetapi jika perusahaan terlambat masuk ke dalam pasar dan harus bersaing dengan pesaing-pesaing besar yang lebih mapan, maka strategi pemasaran perusahaan mungkin tidak tepat. Strategi 'meniru' tidak akan efektif (Jack Trout, 2002). Bagaimanapun, *The Law of Leadership* dari 22 *immutable laws of marketing* mengatakan '*It is better to be the first in the market than to be the better*' (Ries & Trout, 1994). Di Indonesia, data menunjukkan beberapa pionir sukses yang hingga saat ini masih mendominasi pasar, misalnya Aqua (industri air mineral dalam kemasan), Sanyo (pompa air), Teh Botol Sosro (teh botol), Baygon (pembasmi nyamuk), Honda (sepeda motor), Coke (minuman cola), Gillette (pisau cukur) dan Sony (produk elektronik).

Namun, pada saat bersamaan, terdapat pula beberapa pionir yang gagal bertahan sebagai pemimpin pasar. Contohnya antara lain Odol (pasta gigi), WordStar (program pengolah data), VisiCalc (spreadsheet), SuperMi (mi instan), dan Atari (video games). Dalam industri-industri seperti ini justru *later entrants* yang mendominasi pasar seperti – Pepsodent (pasta gigi), Microsoft Word (program pengolah data), Microsoft Excel (spreadsheet), Indomie (mi instan) dan Sony Play Station (video games). Jika ditelusuri lebih lanjut, kegagalan para pionir tersebut bersumber pada beberapa faktor, diantaranya : produk baru yang diluncurkan masih bersifat tergolong 'generasi pertama' yang jauh dari sempurna, positioning yang dipilih keliru, terlalu terburu-buru dan belum ada permintaan pasar yang signifikan, biaya pengembangan produk yang sedemikian besar sehingga menyedot sebagian besar sumber daya inovator, kekurangan sumber daya untuk berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan *later entrants* yang kapasitas dan kapabilitasnya lebih besar, kelemahan manajerial, perselisihan internal dan rasa puas diri yang berlebihan (Tjiptono, 2005)

Jika rahasia kesuksesan adalah menjadi yang pertama masuk ke dalam ingatan calon konsumen, strategi mana yang digunakan oleh sebagian besar perusahaan ? Yang digunakan adalah strategi untuk menghasilkan produk yang lebih baik (*better product*). Bagaimana untuk memulai strategi menghasilkan produk yang lebih baik adalah melalui *benchmarking*. *Benchmarking* merupakan topik yang populer dalam bidang manajemen bisnis. Dipuji sebagai 'strategi persaingan fundamental', *benchmarking*

mengevaluasi dan membandingkan produk-produk perusahaan dengan produk-produk terbaik dalam industri. Namun *benchmarking* tidak efektif karena terlepas dari kualitas objektif ke produk, konsumen menganggap merek pertama yang masuk ke dalam ingatan mereka sebagai merek superior. Jika perusahaan adalah peniru, maka perusahaan menjadi warga negara kelas dua. Pemasaran adalah pertarungan persepsi, bukan produk (Jack Trout, 2002).

## **PEMBAHASAN**

### **Mengakuisisi Perusahaan & Membangun Merek (Studi Kasus)**

#### **Coca Cola**

Seorang ahli farmasi dari Atlanta dan seorang veteran tentara yang bernama John Pemberton membuat suatu tonik kesehatan berbuih pada tahun 1886 yang resepnya sangat dirahasiakan, tetapi diduga mengandung air, gula, sari daun coca, kafein dari kacang cola, caramel, asam fosfor, vanilla, jus lemon, jeruk, minyak lemon, pala, kayu manis dan ketumbar. Minuman ini dapat membangkitkan semangat di siang hari di daerah selatan AS yang lingkungannya mudah membuat orang mengantuk. Akuntan Pemberton yang berbakat, Frank Robinson seorang *Yankee* yang pandai berbisnis mencari modal, menemukan nama yang mudah diingat itu, dan membantu mendirikan sebuah perusahaan untuk memperkenalkan minuman ini ke pasar. Seorang penjaga toko yang kemudian menjadi ahli obat-obatan, Asa Chandler, dalam rangka mencari peluang bisnis, membeli perusahaan Coca Cola Co, yang masih muda pada tahun 1891 seharga US\$ 2.300. Robinson tetap dipertahankan sebagai karyawan dan bersama dengan Chandler, dirintis jalan pembangunan merek dan iklan yang dikemudian hari menjadi legenda Coca Cola.

Perusahaan menyelenggarakan kontes desain yang menghasilkan botol berlekuk yang sekarang sangat populer dan ditemukan oleh sebuah perusahaan gelas di Indiana. Selain itu juga Coca Cola diasosiasikan sebagai gerakan anti alkohol yang pada waktu itu menjadi masalah sosial dengan judul kampanye 'Minuman Nasional Anti Alkohol'. Karena kontroversial, mereka menghilangkan unsur kokain dari minuman itu. Pada saat Candler dipilih sebagai walikota Atlanta pada tahun 1916, Coca Cola dijual oleh keluarga Candler kepada bankir dan perancang transaksi keuangan Ernest Woodruff dengan harga yang pada waktu itu tergolong luar biasa yaitu US\$ 25 juta. Woodruff menunjuk anaknya Robert yang berusia 33 tahun menjadi presiden dan membawa perusahaan menjadi perusahaan publik dengan harga saham US\$ 40 per lembar.

Dihitung nilai riilnya, maka jika dijual pada tahun 1998 harga mula-mula sebesar US\$ 40 per lembar saham tersebut bisa bernilai lebih dari US\$ 6 juta. Kata yang paling terkenal di planet ini setelah 'okay' adalah Coca Cola. Merek ini secara rutin berada di puncak peringkat *brand power*, jauh melebihi nama-nama besar lainnya seperti Microsoft, IBM, General Electric, Ford, dan Disney. Merek Coca Cola sendiri bernilai lebih dari US\$ 72,5 milyar menurut perusahaan konsultan merek Interbrand. (Drawbaugh, 2001).

#### **Starbucks**

Starbucks memiliki kisah lain. Starbucks pada awal bertumbuhnya dikelola oleh Howard Schultz dengan visi untuk menjadikannya sebagai perusahaan nasional yang akan menawarkan romantika seni Italia dalam meracik espresso. Setiap toko akan didukung oleh para peramu kopi yang akan meracik minuman espresso dan menceritakan asal-usul kopi-kopi yang lain. Setelah Schultz membeli perusahaan tersebut dan menjadi CEO nya pada tahun 1987 (setelah bergabung sejak 1982), Starbucks bertumbuh dari suatu usaha lokal dengan enam toko dan kurang dari 100 orang pegawai menjadi suatu usaha berskala nasional yang mempunyai 1.300 toko serta 25.000 pegawai. Saat ini Starbucks berada di kota-kota besar Amerika Utara, di Tokyo, di Singapura dan negara-negara lainnya. Penjualan dan keuntungan Starbucks

juga bertumbuh lebih dari 50 % selama enam tahun dan nilai sahamnya, yang sekarang sudah mencapai puncaknya, telah naik sepuluh kali lipat sejak tahun 1992 (Schultz, 1997)

### HM Sampoerna

HM Sampoerna adalah sedikit perusahaan di Indonesia yang mampu menuai sukses selama lebih dari 90 tahun. Di era kepemimpinan Liem Seeng Tee, Sampoerna pernah mencapai kinerja terendah saat tentara Jepang menduduki negeri ini pada awal tahun 1940-an. Dji Sam Soe merupakan aset keluarga yang tak ternilai harganya, merupakan faktor utama yang memungkinkan Aga Sampoerna melakukan *turnaround* dan membangun kembali Sampoerna dari puing-puing keruntuhan. Ketika kendali perusahaan dipegang Putera Sampoerna di era tahun 1980-an dan tahun 1990-an, perubahan lanskap bisnis yang berjalan sangat cepat pada kurun waktu ini diantisipasi dengan baik oleh Putera melalui upaya-upaya transformasi yang tak mengenal lelah – transformasi termassif dan tercepat dalam sejarah perusahaan. Langkah transformasi inilah yang memungkinkan Sampoerna memasuki '*hypergrowth era*' selama kurun waktu 1990-an, dimana *size* perusahaan naik hampir 38 kali lipat dalam waktu 10 tahun (Kompas Cyber Media, 19 Maret 2004). Pada tahun 2005, PT Handjaja Mandala Sampoerna Tbk dibeli senilai Rp 18,58 triliun oleh PT. Philip Morris Indonesia Tbk (KOMPAS, 19 Maret 2005). Menurut Angky Camaro, CEO Bisnis Lokal PT H.M Sampoerna Tbk menyatakan bahwa yang sebenarnya dibeli oleh Philip Morris adalah kultur yang termasuk bagian dari ekuitas merek Sampoerna sebesar US\$ 5 Milliar sedangkan nilai buku aset Sampoerna seperti mesin, gedung, dan sebagainya hanya dihargai sekitar US\$ 1 Miliar (SWAsembada, Juli 2005).

### Merek

Barangkali keterampilan pemasar profesional yang paling menonjol adalah kemampuan untuk menciptakan, menjaga, melindungi dan menaikkan citra merek. Asosiasi Pemasaran Amerika (*the American Marketing Association*) mendefinisikan merek atau brand sebagai nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasinya, yang ditujukan agar dapat mengenali barang atau jasa dari satu atau sekelompok penjual dan membedakannya dari produk dan jasa para pesaing. Berdasarkan peraturan perundang-undangan merek dagang, penjual tersebut diberikan hak eksklusif untuk menggunakan nama mereknya selamanya. Merek berbeda dengan aset lainnya seperti hak paten atau hak cipta yang memiliki tanggal kadaluarsa. (Kotler, 2002)

Sebuah merek yang diposisikan dengan baik mengasosiasikan namanya dengan keuntungan yang diinginkan. Sejumlah contoh penentuan posisi merek (*brand positioning*) yang sukses adalah Toyota (dapat dipercaya, berorientasi keluarga), Raffles Hotel (dewasa, aristokratis), Sony (kreatif), Tiger Balm (kuat sekaligus lembut) dan Lexus (kualitas). Penentuan posisi ini akan berjalan dengan sukses jika dirasakan dengan penuh antusias oleh setiap orang dalam organisasi tersebut, dan pasar sasaran (*target market*) percaya bahwa perusahaan adalah yang terbaik dalam memberikan keuntungan tersebut (Kotler, 2004).

Praktik *branding* telah berlangsung selama beberapa abad, namun teori *branding* praktis baru berkembang dalam beberapa dekade terakhir. Pakar periklanan terkemuka David Ogilvy mencuatkan isu pentingnya citra merek di tahun 1951. Klarifikasi perbedaan antara merek dan produk diungkapkan secara gamblang pertama kali dalam sebuah artikel klasik berjudul '*the product and the brand*' yang dipublikasikan di *Harvard Business Review* di tahun 1955 oleh Burleigh Garder & Sidney Levy. Wacana tentang konseptualisasi dan pengukuran *brand equity* baru berkembang di akhir dekade 1980 an. Pada dekade 1990 an isu *global branding* muncul ke permukaan dan mendominasi literatur pemasaran internasional dan bisnis internasional (Tjiptono, 2005).

### Membangun Identitas Merek

Upaya membangun identitas merek memerlukan sejumlah keputusan tambahan terkait dengan nama, logo, warna, tagline (*slogan*) dan simbol. Sebuah merek

lebih dari itu merek hanyalah alat dan taktik pemasaran. Sebuah merek pada intinya adalah janji pemasar untuk menyampaikan sejumlah fitur, keuntungan dan pelayanan yang konsisten kepada pembeli. Pemasar harus menentukan sebuah misi untuk merek tersebut dan visi mengenai ingin menjadi apa dan apa yang bisa dilakukan oleh merek tersebut. Pemasar harus berpikir bahwa saat ini ditawarkan sebuah kontrak kepada konsumen mengenai bagaimana merek tersebut akan berkinerja. Kontrak merek tersebut haruslah jujur. Paling maksimal, kampanye merek hanya akan menciptakan pengakuan nama, pengetahuan tentang merek, bahkan kecenderungan terhadap merek, namun kampanye iklan tidak akan menciptakan keterikatan merek (*brand bonding*), seberapa pun perusahaan mengeluarkan dana untuk iklan dan publikasi. *Brand bonding* atau keterikatan merek hanya akan terjadi jika konsumen mengalami manfaat langsung yang dijanjikan oleh perusahaan. Faktanya adalah merek tidak dibangun oleh iklan tetapi oleh pengalaman terhadap merek tersebut. Banyak perusahaan membuat janji-janji merek tetapi gagal melatih karyawannya untuk memahami dan memberikan apa yang dijanjikan oleh merek tersebut. Perusahaan dapat melakukan penanaman merek secara internal (*internal branding*) di kalangan karyawannya agar mereka dapat memahami, menginginkan, dan memberikan janji yang diusung oleh merek tersebut (Kotler, 2004).

## KESIMPULAN

Coca Cola merupakan perusahaan yang mencengangkan dengan memiliki nilai merek tiga kali lipat fisik (aset) dari Coca Cola Company yang dalam pembukuan dinyatakan sebesar US\$ 24,5 milyar. Bagaimana merek Coca Cola mencapai nilai yang demikian tinggi ? Hal ini bukan karena merek itu diluncurkan untuk melayani pasar yang sudah ada. Pasar minuman ringan di masa itu terdiri dari root beer, sarsaparila, ginger ale, sari jeruk, lemonade dan ramuan lain. Coca Cola menjadi merek besar karena merek ini menciptakan pasar baru yang disebut cola (Al & Laura Ries, 2005). Mengapa Coca Cola yang tercatat setidaknya sudah dua kali berpindah tangan dibeli tetap memiliki daya tarik bagi investor ? Tentu saja karena investor memiliki keyakinan akan masa depan bisnis cola, peluang pertumbuhannya yang masih tinggi dan gambaran bahwa Coca Cola adalah sebuah bisnis yang berhasil dengan memiliki merek *soft drink* kuat yang dimilikinya. Dalam hal ini konsumen sering memilih merek Coca Cola karena dianggap menciptakan pilihan diantara produk-produk Coca yang ada, namun Coca Cola adalah yang pertama. Kemudian untuk menyederhanakan keputusan bagi mereka yang sudah loyal untuk tetap memilih Coca Cola. Soda yang berdasarkan hasil riset memiliki rasa paling buruk, justru merupakan cola paling laku. Pemasaran minuman adalah pertarungan persepsi, bukan rasa (Jack Trout, 2002).

Starbucks yang awal pendiriannya terinspirasi oleh bar espresso di Italia pertama kali dibuka pada 1971 di Seattle oleh Jerry Baldwin, Zev Siegel dan Gordon Boeker dengan nama Il Giornale. Namanya diambil dari salah satu karakter novel Moby-Dick dengan logo seorang *siren*, namun setelah pada tahun 1982 dibeli oleh Howard Schultz, maka nama Il Giornale tahun 1987 diganti menjadi Starbucks. Pada Januari 2005 telah tercatat memiliki 8.949 outlet di seluruh dunia dengan rincian 6.376 di Amerika Serikat dan 2.573 di negara lain. Di Indonesia sendiri hingga Mei 2005 tercatat kafe-kafe Starbucks sudah ada di Jakarta, Surabaya, Bandung, Medan dan Bali ([http://id.wikipedia.org/wiki/ Starbucks](http://id.wikipedia.org/wiki/Starbucks)).

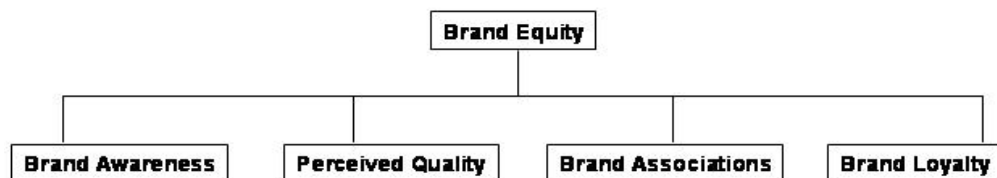
HM Sampoerna dijual saat perusahaan berada pada puncak kejayaannya yaitu dengan nilai kapitalisasi pasar US\$ 5 milyar. Padahal sebelumnya nilai kapitalisasi pasar HM Sampoerna pernah mencapai titik terendah sampai di bawah US\$ 300 juta. Sebagai sebuah perusahaan yang didirikan pada tahun 1913 di Surabaya, HM Sampoerna telah menunjukkan prestasi besar dengan berhasil menjadi perusahaan rokok terbesar ketiga di Indonesia setelah Djarum & Gudang Garam. Philip Morris sendiri yang mengakuisisi HM Sampoerna sebenarnya merupakan perusahaan rokok terbesar di Amerika Serikat namun masih menduduki peringkat dua sebagai perusahaan rokok terbesar di dunia dibandingkan China National Tobacco Corp berdasarkan data dari Euromonitor. (Kartajaya et al, 2004).

Dari contoh kasus ketiga perusahaan tersebut sebenarnya terlihat, bahwa pada dasarnya investor yang membeli perusahaan memiliki kecenderungan untuk mempertahankan merek mula-mula, yaitu merek yang sejak awal dibeli bersama dengan perusahaan sudah ada yang cukup kuat di benak konsumen. Membuat sebuah merek baru jauh lebih beresiko dan mahal dibandingkan perusahaan meneruskan / membangun merek yang ada. Merek memiliki peranan penting dan tidak sekedar adalah nama, simbol, slogan, dsb. Merek bahkan sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari bagi para konsumennya. Adakalanya juga bahwa investor justru membeli / mengakuisisi perusahaan untuk menambahkan portofolio merek perusahaan (misalnya Philip Morris mengakuisisi HM Sampoerna) dan membangun merek tersebut di bawah manajemen perusahaan, contoh lain adalah Unilever saat mengakuisisi merek snack Taro, Danone & Nestle saat mengakuisisi AMDK (Air Mineral Dalam Kemasan) Aqua serta Pepsi Cola saat mengakuisisi Ades.

Mengelola merek sebenarnya merupakan satu hal yang cukup kompleks. Adakalanya perusahaan yang sudah memiliki merek yang kuat bukan berarti merek tersebut selain memiliki ekuitas tinggi berarti sudah dalam posisi yang aman bagi perusahaan, namun juga di sisi lain perusahaan-perusahaan yang memiliki merek terkenal juga pernah melakukan kesalahan yang cukup fatal, antara lain kasus 'New Coke' Coca Cola. Dulu, sejumlah eksekutif minuman ringan yakin bahwa pemasaran adalah pertarungan rasa. Coca Cola Company memproduksi cola yang mempunyai rasa lebih manis dan melakukan 200.000 uji rasa untuk membuktikan bahwa 'Coke Baru' (New Coke) memiliki rasa lebih baru dari Pepsi Cola dan formula orisinil mereka, yang kini disebut 'Coca-Cola Classic'. Soda yang disebut oleh riset memiliki rasa paling buruk, Coca-Cola Classic, kini merupakan cola paling laku, konsumen tidak tertarik pada 'Coke Baru'. (Trout, 2002)

Konsumen bersedia membayar lebih untuk merek yang ternama. Para pencinta Coca Cola bersedia membayar kenaikan 50 % dari harga produk daripada membeli produk pesaing dengan harga yang hampir sama; Lexus dan Toyota Camry menggunakan mesin yang sama namun merek Lexus lebih mahal US\$ 10.000 daripada merek Camry. Jelas bahwa ekuitas adalah aset. Brand Equity adalah dampak pembeda positif setelah mengetahui nama merek terhadap respon, konsumen terhadap produk atau jasa dengan merek tersebut. Ekuitas merek harus dibedakan dari valuasi merek (*brand valuation*), yaitu perkiraan total nilai finansial dari merek tersebut (Kotler, 2004).

Model *brand equity* mapan dalam aliran psikologi kognitif yaitu model Aaker (1991, 1995 ; Aaker & Joachimsthaler, 2000) dapat dilihat pada Gambar 1. Dalam model Aaker *brand equity* diformulasikan dari sudut manajerial dan strategi korporat, meskipun landasan utamanya adalah perilaku konsumen. Aaker menjabarkan aset merek yang berkontribusi pada penciptaan *brand equity* ke dalam empat dimensi yaitu *brand awareness* (kemampuan konsumen untuk mengenali atau mengingat bahwa sebuah merek merupakan anggota dari kategori produk tertentu), *perceived quality* (merupakan penilaian konsumen terhadap keunggulan atau superioritas produk secara keseluruhan), *brand associations* (segala sesuatu yang terkait dengan memori terhadap sebuah merek) dan *brand loyalty* (suatu ikatan / tautan yang dimiliki konsumen terhadap sebuah merek).



Gambar 1. Elemen Brand Equity  
Sumber : Aaker (1991, 1995), Aaker & Joachimstaler (2000)

Kesalahan manajemen merek diantara banyak perusahaan merupakan hal yang sangat mengejutkan. Lebih dari 60 % perusahaan tidak memiliki rencana-rencana candangan, 56 % mengatakan mereka tidak mengukur nilai merek, dan 33 % tidak memiliki strategi-strategi merek formal jangka panjang (Knapp, 2002).

Di sejumlah negara, perusahaan-perusahaan multinasional mulai mengembangkan sendiri merek-merek lokalnya dan / atau mengincar merek-merek lokal yang kuat untuk diakuisisi. Beberapa contoh diantaranya meliputi Unilever mengembangkan minyak goreng Key Soap dan Frytol di Ghana (Curwen, 2003); Cussons membeli sabun Asoka di Indonesia (Chatterjee, 2002); Coca Cola Membeli Parle Products, merek minuman ringan terbesar di India; Heinz membeli bisnis makanan Glaxo di India; dan Unilever membeli bisnis sabun mandi dan deterjen Tata Group dan merek es krim India, Kwality (Das, 1997). Merek-merek lokal terkemuka Indonesia yang sudah diambil alih atau dibeli sahamnya oleh perusahaan asing meliputi saus tomat dan saus sambal ABC (HJ Heinz); susu SGM (Numico); air mineral Aqua (Danone); kecap cap Bango dan makanan ringan Taro (Unilever); biskuit Helios dan Nyam-Nyam (Campbell); Indocement (Heidelberg, Jerman); Semen Gresik (Cemex, Mexico); Danamon (Asia Financial Indonesia, konsorsium antara Deutsche Bank & Temasek Singapura); BCA (Konsorsium Farallon), dan lain-lain (Tjiptono, 2005). Berdasarkan fakta-fakta tersebut, sebagian besar perusahaan lebih menyukai untuk mengakuisisi perusahaan yang sudah memiliki merek yang cukup kuat dan membangun merek tersebut lebih lanjut.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aditama, Tjandra Yoga, "Rokok Quo Vadis", Kompas Cyber Media 19 Maret 2004
- Drawbaugh, Kevin, 2001 *"Brands in The Balance : Meeting The Challenges to Commercial Identity"*, London : Pearson Education
- Fer, har, inu, joe, hln, 2005 *"Wapres Harapkan HM Sampoerna Investasikan Dananya di Indonesia"*, KOMPAS edisi 19 Maret, Jakarta
- Gani E K, 2005 *"Membeli Culture Senilai US\$ 4 Miliar"*, SWAsembada edisi bulan Juli, PT Temprint, Jakarta
- Kartajaya, Hermawan; Yuswohady; Sumardy, 2004 *"4-G MARKETING : A 90 Year Journey of Creating Everlasting Brands"*, Jakarta : MarkPlus & Co.
- Kotler Philip., 2003 *"Marketing Management"*, 11<sup>th</sup> edition / International Edition, Prentice Hall : New Jersey.
- Kotler, Philip; Ang, Swee Hong; Leong, Siew Meng; Tan, Chin Tiong, 2005 : *"Manajemen Pemasaran Sudut Pandang Asia"*, Edisi Ketiga, Jilid Kedua, Jakarta : Indeks
- Macrae, Chris, 1999 *"Mini Cases on Brand Reality"*, Westburn Publishers Ltd
- Louro, Maria João; Cunha, Paulo Vieira, 2001 *"Brand Management Paradigms"*, Westburn Publisher Ltd
- Ries, Al & Laura, 2005 *"The Origin of Brands"*, Harper Business USA
- Ries, A & J. Trout, 2003, *"The 22 Immutable Laws of Marketing"*, New York : HarperCollins Publisher Inc.

Temporal, Paul, 2001 “*Branding in Asia – Membangun Merek di Asia*”, Interaksara

Tjiptono, Fandy, 2005 “*Brand Management & Strategy*”, Yogyakarta : Penerbit Andi

Trout, Jack, 2001 “*Big Brands Big Trouble*”, John Wiley & Sons